

## ARTIKEL Führungskultur

# Innovation ist kein Zufall

Um gute Ideen in neue Produkte einzubringen, müssen Chefs den Mitarbeitern Freiheiten lassen – aber auch Regeln und Kontrollen schaffen.

VON MICHAEL GNEUSS

An welcher Kennzahl erkennen wir eigentlich, welches Unternehmen innovativer ist als andere? Eine eindeutige Antwort zu dieser Frage ist von den Gelehrten nicht zu erhalten. Naheliegender wäre, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung als Merkmal heranzuziehen. Aber dann wäre Apple gar kein so überaus innovatives Unternehmen. Andere Konzerne haben viel höhere Etats, tatsächlich spricht der Markterfolg aber eine andere Sprache: Apple hat mit dem iPhone und dem iPads innovative Trends gesetzt.

Die Patentanmeldungen wären eine andere Zahl, die auf Innovationskraft hindeutet. Aber auch dann wäre Apple nicht an der Spitze. Denn das Beispiel zeigt, dass Innovationen nicht immer bahnbrechende neue Erfindungen sein müssen. Beim iPhone hat Apple nur mehrere bereits bekannte Technologien zu einem innovativen Produkt zusammengesetzt.

## Ziele setzen und kontrollieren

Innovation entsteht also nicht nur in Laboren und Werkstätten, sie hängt auch davon ab, wie gut neue Bedürfnisse im Markt erkannt werden und mit entsprechenden Produkten und Dienstleistungen bedient werden. „Unternehmen sind gut beraten, wenn sie sich Innovationsziele setzen und diese mit selbst entwickelten Kennziffern

kontrollieren“, erklärt Technologieberater Axel Stellbrink. Ein solches Ziel könnte zum Beispiel sein: In fünf Jahren müssen 80 Prozent des Produktportfolios erneuert sein. Oder es wird der Umsatzanteil mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind, gemessen. Ob ein Unternehmen innovativ ist, hängt vor allem davon ab, wie es geführt wird. Stellbrink glaubt, dass dafür ein gewisser Druck erforderlich ist. „Unternehmer müssen sich bewusst sein, dass sie in einem harten Wettbewerb stehen und jederzeit auch der Konkurrent mit Innovationen die Marktpositionen streitig macht.“ Auf Basis dieser Erkenntnis müssen Strategien und Prozesse entwickelt werden, die auch intern den nötigen Druck und die nö-

tige Motivation erzeugen – vor allem aber auch die Kontinuität, die für Innovationen notwendig ist. „Unternehmen müssen sich dafür öffnen“, betont Stellbrink. Sie müssen innovative Mitarbeiter anziehen und die wiederum müssen den Kontakt zu anderen Forschern und Entwicklern suchen dürfen. Unter dem Begriff „Open Innovation“ wird dieser Trend derzeit in den Unternehmen gelebt. „Entwickler brauchen Freiheiten, um wirklich innovativ sein zu können“, sagt Stellbrink.

## Innovationskultur schaffen

Tatjana Samsonowa, geschäftsführende Leiterin des International Institutes for Research Performance Management (IPERF),

hält für entscheidend, dass der Unternehmenschef sich deutlich sichtbar zur Forschung und Entwicklung bekennt und eine Innovationskultur im Unternehmen verankert. „Innovation ist kein Zufall“, sagt Samsonowa. Forscher müssten zudem Freiheiten bekommen. „Sie brauchen Zeit, Raum und Informationen – aber auch Vorgaben in Form einer Forschungsagenda, die immer wieder an die Unternehmensziele angepasst werden sollte.“ Deshalb muss nach Ansicht der Forschungsexpertin im Unternehmen ein Gremium geschaffen werden, das regelmäßig alle Innovationsprojekte evaluiert.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen hat allerdings nicht das Gefühl, dass sie in einem innovationsfreundlichen Klima arbeiten. Eine Studie der Personalberatung Rochus Mummert hat ergeben, dass nur 16 Prozent aller Mitarbeiter finden, ihre Firma stelle nötigenfalls althergebrachte Vorgehensweisen infrage. Auch bei einer Umfrage unter den Topmanagern selbst ist nur jeder zweite der Ansicht, dass bei Bedarf neue Wege eingeschlagen werden.

Außerdem hat die Studie herausgefunden, dass Vorstände und Geschäftsführer bei der Entwicklung neuer Ideen fast nie eine Vorbildfunktion erfüllen. ■



Quelle: DIHK-Innovationsreport, 2012